



第一节 薪酬管理概述

(三) 职位评价方法

职位评价方法主要是找出企业内各职位的共同付酬因素，根据一定的评价方法，按每个职位对企业贡献的大小，确定其在企业内部的相对价值。

职位评价方法分类对比表

比较基础	比较范围	
	定量方法	定性方法
直接职位比较法	因素比较法	排序法
职位尺度比较法	要素计点法	分类法

【口诀】素素定量，点类尺度



第一节 薪酬管理概述

【例·单选题】下列关于职位评价方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 分类法属于定量方法
- B. 要素计点法属于职位尺度比较法
- C. 要素计点法属于定性方法
- D. 分类法属于直接职位比较法



第一节 薪酬管理概述

答案：B

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。

选项A错误，分类法属于定性方法。

选项C错误，要素计点法属于定量方法。

选项D错误，分类法属于职位尺度比较法。



第一节 薪酬管理概述

方法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
排序法	(1) 也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职位评价中较早使用的一种极为简单、最易于理解的评价方法。 (2) 三类：1) 直接排序法；2) 交替排序法；3) 配对比较法；	通常以职位说明书和企业规划为基础。	简单 易行，成本较低，易于与员工沟通。	(1) 由于没有详细具体的评价标准，主观成分很大。 (2) 不能确定所排序的职位之间的相对价值。	规模 较小 、结构 简单 、职位类型 较少 而且员工对本企业各项职位都 较为熟悉 的企业。



第一节 薪酬管理概述

方法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
分类法	也称为分级法或等级描述法，需要预先制定一套供参考的等级标准（所谓的 标尺 ），再将各待定级别的职位与之对照（所谓的 套级 ），从而确定该职位的相应级别。	（1）横向是指按照职位性质和特点将企业中的所有职位分为大类、中类和小类； （2）纵向是指按照职位责任、技能要求、劳动强度、劳动环境等要素指标对职位进行分类。	简单 、容易解释，等级结构能真实地反映有关企业的结构。	较难对等级进行定义，容易受 主观 因素影响。	职位类别较为简单的 小型 企业。



【分类法举例】某工程公司的职位分类系统

工作等级	各工作等级中的工作类型	等级分类定义举例
10级	首席执行官	1级：办公室的一般支持性职位 一般情况下，办公室的一般支持性职位向一线主管人员或者部门管理人员汇报工作。这些职位通过完成以下任务为其他职位提供综合性支持服务：操作办公室中的一些常规设备（如传真机、复印机、装订机等）；文件存档以及邮件归类和传递。这些职位通常要遵守标准的办事程序，同时处理日常事务。非常规的事件以及问题往往交给主管人员或者相关人员来处理。要求从事这些工作的人员具备基本的办公设备知识，并且了解一般的办事程序。这些职位包括邮件处理员以及传真操作员。
9级	副总裁	
8级	高级经理	
7级	中层经理	
6级	专业3级	
5级	专业2级	
	主管级职位	
4级	专业1级	
	技术3级	
	职员/行政事务3级	
3级	技术2级	
	职员2级	
2级	技术1级	
	职员1级	
1级	办公室的一般支持性职位	



第一节 薪酬管理概述

方法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
要素计点法	也称点数法、评分法或计分法，是一种比较复杂的量化评价方法。	先设计出一套供比较的评级标准尺度，将职位在各报酬要素上进行分解，最终得出该职位的相对价值。	更为精确，允许对职位之间的差异进行微调。	设计与实施都比较复杂，因此对管理水平要求较高。	大规模企业中的管理类职位。



【要素计点法举例】

报酬要素	子要素及权重	报酬要素等级及点数				
		5级	4级	3级	2级	1级
个人条件（40%）	专业知识（10%）	50	40	30	20	10
	工作熟练度（10%）	50	40	30	20	10
	技术（10%）	50	40	30	20	10
	主动性和灵活性（10%）	50	40	30	20	10
劳动类型（15%）	脑力强度（5%）	25	20	15	10	5
	体力强度（10%）	50	40	30	20	10
工作环境（15%）	工作场所（10%）	50	40	30	20	10
	危险性（5%）	25	20	15	10	5
工作责任（30%）	材料消耗和产品生产（10%）	50	40	30	20	10
	设备使用、保养（10%）	50	40	30	20	10
	他人安全（5%）	25	20	15	10	5
	其他工作（5%）	25	20	15	10	5
	合计点数	500	400	300	200	100



第一节 薪酬管理概述

职位等级	职位点数	月薪（元）
1	101~149	
2	150~175	
3	176~201	
4	202~227	
5	228~253	
6	254~279	
7	280~305	
8	306~331	
9	332~357	
10	358~500	



第一节 薪酬管理概述

方法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
因素比较法	舍弃了代表职位相对的抽象分数，直接使用相应的具体薪酬值来表示各职位的价值，从而省略了“分数-薪酬”的转换。	先找出适当的付酬要素（最典型的要素有五种，即技能、智力、体力、责任和工作条件），但无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业中找到若干有代表性的标杆职位作为评价时的参照物。	较为完善，可靠性高，同时也使不同的职位之间更具有可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬金额。	设计复杂，难度较大，成本较高。同时，由于这种方法不易被理解，因此，员工对其准确性和公平性容易产生质疑。	处在劳动力市场相对稳定环境下的规模较大的企业。



【因素比较法举例】

付酬因素 小时 工资率 (元)	智力	体力	技能	责任	工作条件
15	标杆职位甲				标杆职位乙
20	待评职位A	标杆职位丙		待评职位A	
25		待评职位B	待评职位A		标杆职位甲
30	标杆职位乙	待评职位A	标杆职位甲	待评职位B	待评职位B
35		标杆职位乙	标杆职位丙	标杆职位甲	标杆职位丙
40			待评职位B	标杆职位丙	
45			标杆职位乙		
50	待评职位B	标杆职位甲		标杆职位乙	
55	标杆职位丙				
60					待评职位A



第一节 薪酬管理概述

【例·单选题】下列职位评价方法中，主要适用于大规模企业中管理类职位的是（ ）。

- A. 排序法
- B. 分类法
- C. 因素比较法
- D. 要素计点法



第一节 薪酬管理概述

答案：D

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。要素计点法对管理水平要求较高，主要适用于评价大规模企业中的管理类职位。



第一节 薪酬管理概述

【例·多选题】职位评价方法中的排序法具有的优点有（ ）。

- A. 简单易行
- B. 主观成分小
- C. 成本较低
- D. 易于与员工沟通
- E. 能确定所排序的职位之间的相对价值



第一节 薪酬管理概述

答案：ACD

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。排序法的最大优点就在于其简单易行，成本较低，而且易于与员工沟通。然而，因为没有详细具体的评价标准，主观成分很多，同时排序法只能确定职位的序列，不能确定所排序的职位之间的相对价值。



第一节 薪酬管理概述

【例·单选题】下列关于职位评价方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 排序法是比较复杂的量化评价方法
- B. 分类法的缺点是等级定义困难
- C. 要素计点法的最大优点在于简单易行
- D. 因素比较法的准确性和公平性容易得到员工的肯定



第一节 薪酬管理概述

答案：B

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。选项A错误，排序法是职位评价中较早使用的一种极为简单、最易于理解的评价方法。选项C错误，要素计点法的设计与实施都比较复杂，对管理水平要求较高。选项D错误，因素比较法不易被理解，员工对其准确性和公平性容易产生质疑。



第一节 薪酬管理概述

【例·多选题】下列关于职位评价各种方法的表述，正确的有（ ）。

- A. 排序法的优点是简单易行，成本较低，易于与员工进行沟通
- B. 分类法的缺点在于等级定义比较困难，存在较大的主观性
- C. 要素计点法更为简单，评价结果不易被员工所接受
- D. 因素比较法较为完善，可靠性高，可以进行不同职位之间的比较
- E. 因素比较法得到的是一个点数值



第一节 薪酬管理概述

答案：ABD

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。选项C错误，要素计点法的优点是更为准确，评价结果更容易被员工所接受，同时允许对职位之间的差异进行微调。选项E错误，因素比较法可以根据职位内容直接求得具体的薪酬金额，而非点数值。



本节小结

